

Personalentwicklungskonzept

Landkreis Jerichower Land

Feb. 2019

1. Vorwort

Die Kreisverwaltung Jerichower Land versteht sich als ein moderner Dienstleister mit Bürgerorientierung, der einem ständigen Wandel von Anforderungen ausgesetzt ist. Gesellschaftlicher Wandel, Digitalisierung, demographische Entwicklung, Fachkräfteentwicklung, Verwaltungsmodernisierung, Arbeitsverdichtung und zur Verfügung stehende Haushaltsmittel beeinflussen unsere Verwaltungsarbeit. Gerade neue Informationstechniken eröffnen vielfältige Möglichkeiten, die Arbeit qualifizierter und effizienter gestalten zu können.

Der Personalentwicklung kommt daher heute, wie auch künftig, eine besondere Bedeutung zu. Sie umfasst alle Maßnahmen der Bindung, der Bildung und Entwicklung. Es gilt das Lern- und Leistungspotential der Mitarbeiter zu erkennen, zu erhalten, zu fördern und mit dem Verwaltungsbedarf in Einklang zu bringen. Personalentwicklung dient jedoch auch der individuellen Weiterentwicklung und soll zur Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter beitragen.

Das vorliegende Personalentwicklungskonzept (PEK) zielt darauf ab, die Herausforderungen der Zukunft mit der wichtigsten Ressource - unseren Mitarbeitern - zu meistern. **Jeder Mitarbeiter** wird ermutigt, zum Gelingen des Ganzen beizutragen. Die Entwicklung der Mitarbeiter versteht sich dabei als ein fortlaufender Prozess. Das PEK gilt sowohl für Beamte als auch Tarifbeschäftigte und Auszubildende. Es ist erforderlich, die Instrumente der Personalentwicklung umzusetzen und ständig weiterzuentwickeln.

Machen wir uns gemeinsam auf den Weg in die Arbeitswelt 4.0!

2. Grundlagen der Personalentwicklung

Personalentwicklung ist für uns ein überwiegend langfristig ausgerichteter Prozess. Er hat das Hauptziel, das Leistungs- und Lernpotenzial der Mitarbeiter und ihre Fähigkeiten zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit den Zielen der Verwaltung und dem Bedarf zu fördern. Dabei umfasst die Personalentwicklung alle Maßnahmen, die der individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter dienen. Dies bedeutet, dass die Interessen der Mitarbeiter soweit wie möglich mit den Organisationszielen und Interessen der Verwaltung übereinstimmen sollten, um gegenwärtige und zukünftige Aufgaben optimal wahrnehmen zu können. Die Personalentwicklung steht damit im Spannungsfeld zwischen den Leistungsanforderungen und Zielen der Verwaltung und der Politik einerseits und den Erwartungen, Bedürfnissen, Fähigkeiten und Potenzialen der Mitarbeiter andererseits.

Veränderte Arbeitsplätze führen zu veränderten Anforderungen. Die Personalentwicklung soll sicherstellen, dass die Mitarbeiter mit der ständigen Weiterentwicklung der Aufgaben und den steigenden Anforderungen Schritt halten können. Dabei geht die Personalentwicklung davon aus, dass die Qualität der Leistungen, die Motivation und die Arbeitszufriedenheit nicht nur von den Faktoren Einkommen und Aufstiegschancen abhängen, sondern vielmehr auch vom Arbeitsklima, dem Führungsverhalten, der übertragenden Verantwortung und der entgegengebrachten Wertschätzung.

2.1 Ziele

Die Personalentwicklung dient keinem Selbstzweck. Sie hat zum Ziel, den langfristigen Bedarf an qualifizierten Fach- und Führungspersonal zu sichern, zur Verbesserung der Arbeitsleistung der Mitarbeiter beizutragen und die Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter an neue Anforderungen zu erhöhen. Die Personalentwicklung zielt weiter darauf ab, die Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter zu steigern, ihre Flexibilität und Mobilität

zu erhöhen und Möglichkeiten zur Verbesserung persönlicher und fachlicher Qualifikationen und zum beruflichen Fortkommen zu gewährleisten.

Außerdem dient die Personalentwicklung der Imageverbesserung der Kreisverwaltung als Arbeitgeber und Behörde.

2.2 Beteiligte und Verantwortliche

Personalentwicklung ist eine Querschnittsaufgabe, deren Gelingen von der Zusammenarbeit und der Kooperation vieler Beteiligter abhängt.

Eine Schlüsselrolle nehmen hierbei die Führungskräfte ein. Dies sind alle Leiter mit Weisungsbefugnis. Sie tragen eine herausragende Verantwortung als „erste Personalentwickler vor Ort“ und nehmen gleichzeitig eine Vorbildfunktion ein. Sie sind die ersten Ansprechpartner der Mitarbeiter. Sie kennen ihre Mitarbeiter und ihre Leistungsfähigkeit und -bereitschaft, ihre Stärken und Schwächen sowie ihre Potenziale am besten. Aus diesem Wissen ergibt sich die Verantwortung, konkrete Anregungen und Empfehlungen für eine Verbesserung der aktuellen Aufgabenerfüllung, für individuelle Förderungen oder sonstige Veränderungen an die Personalentwicklung weiterzugeben und diese zu unterstützen. Sie stehen in einem ständigen Dialog mit den Mitarbeitern und der Verwaltungsführung.

Der Personalrat, die Gleichstellungs- und Behindertenbeauftragte sowie die Schwerbehindertenvertreterin sind wichtige Bindeglieder im Personalentwicklungsprozess. Sie wirken entsprechend ihrer Mitbestimmungs- und Beteiligungskompetenzen mit und können eigene Vorstellungen in den Gesamtprozess einbringen. Außerdem stehen sie den Mitarbeitern als Ansprechpartner begleitend und beratend zur Verfügung.

Von jedem einzelnen Mitarbeiter ist für seine berufliche und persönliche Entwicklung Eigeninitiative und Eigenverantwortung gefordert. Personalentwicklung kann nur dann erfolgreich sein, wenn alle Beteiligten ihre Verantwortung auch tatsächlich wahrnehmen.

3. Bestandsanalyse

529 Beschäftigte zählen stand 15.01.2019 zum Personalbestand der Kreisverwaltung. Davon sind 495 tariflich Beschäftigte und 34 Beamte. Einbezogen sind alle aktiven Mitarbeiter. Hierzu gehören auch die Mitarbeiter mit befristeten Verträgen (mit und ohne sachlichen Grund), nicht jedoch die Auszubildenden.

Nachfolgende Aufstellung gibt die Beschäftigtenzahlen (pro Kopf) seit 2013 wieder, unterteilt nach Beamte und tariflich Beschäftigte:

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Beamte	47	44	41	38	34	34
tariflich Beschäftigte	466	473	470	490	501	495
Gesamt	513	517	511	528	535	529

Abbildung 1: Anzahl Beschäftigter unterteilt nach Beamte (Stand 01.07 j. Jahr) und tariflich Beschäftigte (Stand 30.05. j. Jahr)

Die Altersstruktur ist von grundlegender Bedeutung, um die richtigen Weichen bei der Personalrekrutierung und -entwicklung stellen zu können. Sie bildet die Basis jeder vorausschauenden und bedarfsorientierten Personalentwicklung.

Die Altersstruktur stellt sich wie folgt dar:

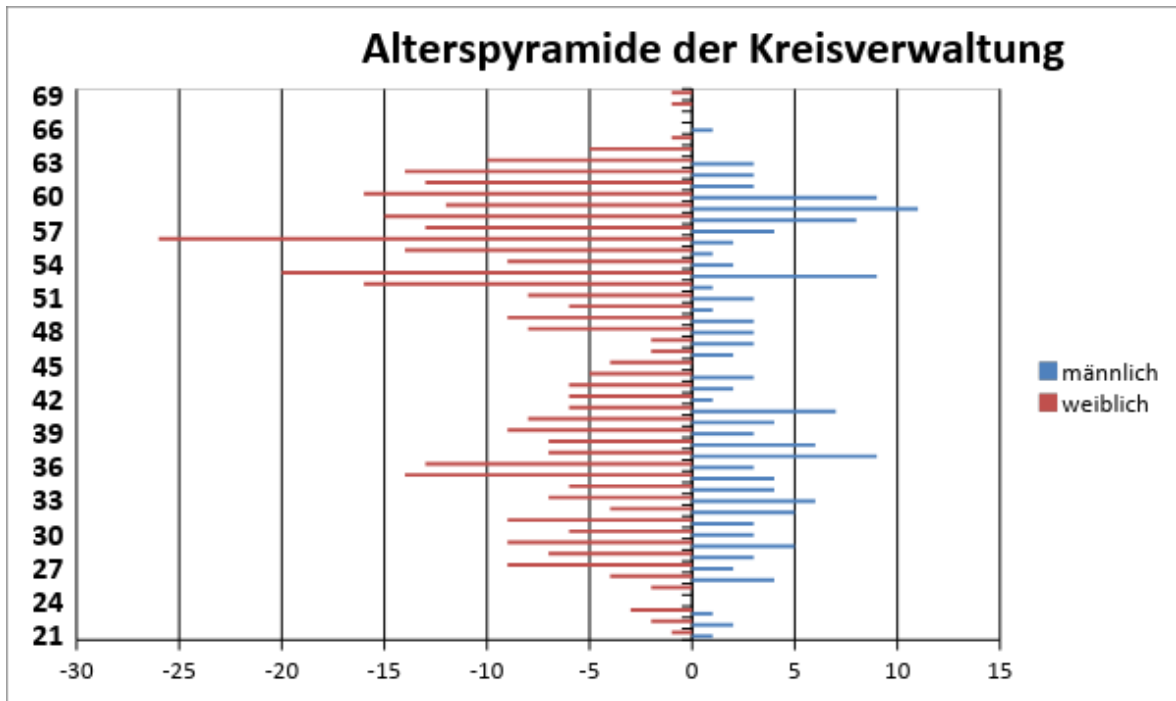


Abbildung 2: Altersstruktur der Beschäftigten, Stand August 2018

Durch die hohe Anzahl von Mitarbeitern, die in den vergangenen Jahren bereits in den Ruhestand eingetreten sind, hat sich die Kreisverwaltung bereits spürbar verjüngt auf ein Durchschnittsalter von 46,4 Jahren. Das Durchschnittsalter der Frauen beträgt 47,2 Jahre und das Durchschnittsalter der Männer 44,5 Jahre. Der Anteil an weiblichen Mitarbeitern überwiegt traditionell in den meisten Altersgruppen.

Die Altersanalyse macht deutlich, dass ein Drittel aller Mitarbeiter 55 Jahre und älter sind. Konkret sind 187 Mitarbeiter 55 Jahre und älter; 80 Mitarbeiter sind 60 Jahre und älter. Der Anteil der über 63-Jährigen ist sehr gering. Dies erklärt sich mit der vorzeitigen Inanspruchnahme einer Altersrente oder dem vorzeitigen Ruhestand auf Antrag.

Für eine Personalplanung ist es wichtig zu wissen, wie viel Mitarbeiter ab wann in die Rente oder den Ruhestand gehen. Ausgehend von der Regelaltersrente und den neuen Regelungen des Landesbeamtenrechts zur schrittweisen Erhöhung des Ruhestandseintrittsalters stellen sich diese Altersabgänge (spätester Austritt) wie folgt dar:

planmäßige Rente/Ruhestand	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Beamte	1	-	1	-	3	-	3
tariflich Beschäftigte	8	5	18	18	21	19	19

Abbildung 3: planmäßige Altersabgänge, Stand 2018

Bei den Führungskräften gibt es aktuell mehr Frauen in Verantwortung als Männer. Im Detail ergibt sich folgendes Bild:

	SGL	FBL	Vorstand
Weiblich	16	5	0
Männlich	8	7	4
Durchschnittsalter	43,4 Jahre	51,7 Jahre	46,7 Jahre

Abbildung 4: Anzahl Führungskräfte nach Ebenen und deren Durchschnittsalter, Stand 2018

In den letzten Jahren konnten viele erfahrene Führungskräfte nahtlos ersetzt werden. Seit 2013 sind 17 Führungskräfte allein altersbedingt ausgeschieden. Aus diesem Grund hat sich auch das Durchschnittsalter der Führungskräfte auf 46,34 Jahre verringert. Von den derzeitigen Führungskräften sind 19 als Nachwuchsführungskräfte aus den eigenen Reihen entwickelt worden. Wir wollen auch künftig an dieser Philosophie festhalten und werden deshalb weiter in die Mitarbeiterförderung investieren.

3.1 Stellenbestand

In den vergangenen fünf Jahren ist die Stellenzahl in der Kreisverwaltung beständig zwischen 507 und 517 Stellen geblieben. Lediglich im Jahr 2016 gab es einen kurzfristigen Stellenanstieg auf 533 Stellen, insbesondere aufgrund des notwendigen Aufwuchses im Bereich Ausländer/Asyl. Dieser überwiegend befristete Stellenaufwuchs wurde innerhalb von zwei Jahren größtenteils wieder abgebaut.

Nachstehende Tabelle gibt die Entwicklung der Stellenanzahl wieder:

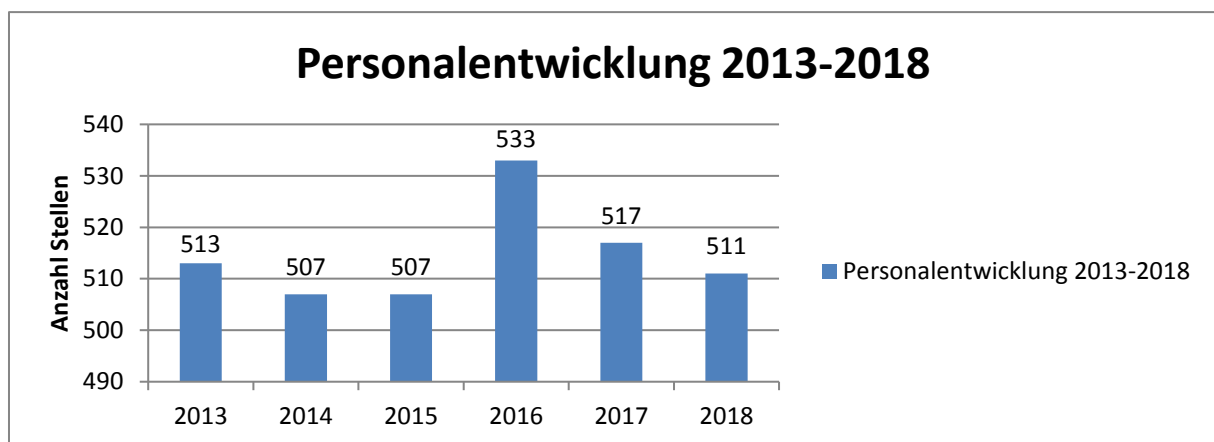


Abbildung 5: Stellenentwicklung 2013 bis 2018, Maßstab Vollzeitäquivalente (VZÄ)

Nachstehende Tabelle differenziert die Stellen in Beamtenstellen und Stellen für tariflich Beschäftigte:

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Beamte	59	55	52	52	51	49
tariflich Beschäftigte	454	452	457	481	466	462
Gesamt	513	507	507	533	517	511

Abbildung 6: Gegenüberstellung Beamtenstellen und Stellen für tariflich Beschäftigte, Maßstab VZÄ

4. Personal- und Stellenbedarfsentwicklung

Die Personal- und Stellenbedarfsentwicklung ist von inneren und äußeren Faktoren abhängig. Grundlage für den Bedarf an Personal ist der Stellenplan. Es ist davon auszugehen, dass der Stellenbedarf für die nächsten fünf Jahre gleich bleibt und sich jährlich zwischen 500 und 520 Stellen bewegt.

Auch wenn Stellen in einzelnen Bereichen aufgrund von Aufgabenwandlungen oder Arbeitserleichterung durch zunehmende Digitalisierung nicht nachbesetzt werden müssen, wirkt der stetige Aufgabenzuwachs dem entgegen. In den vergangenen Jahren wurden dem Landkreis vom Land zahlreiche neue Aufgaben übertragen (**Graphik farblich lila**) und bei

bestehenden Aufgaben gab es teilweise deutliche Steigerungen in den Fallzahlen. Eine gravierende Stellenminderung ist deshalb auch künftig nicht zu erwarten.

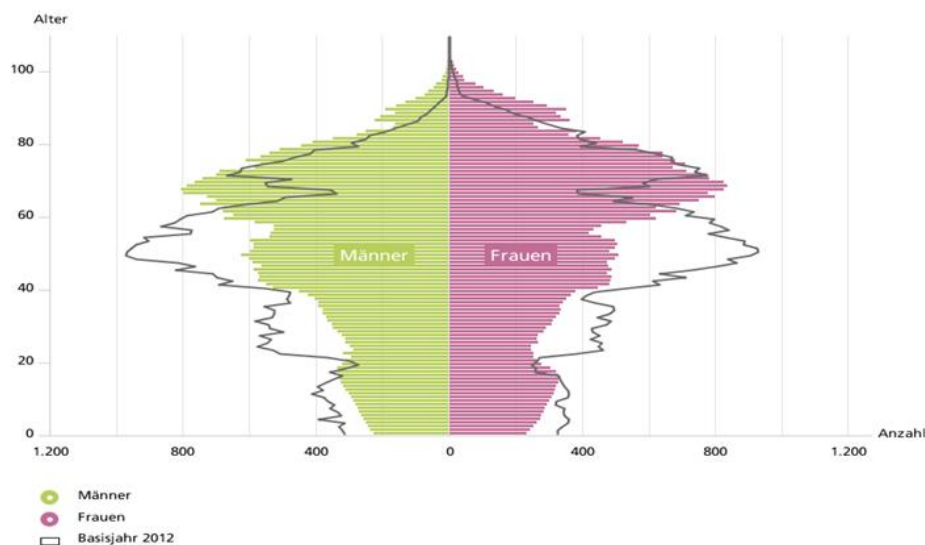
Die Stellenentwicklung ist jedoch auch unter den Aspekten der demografischen Entwicklung zu betrachten. Hier könnten sich Auswirkungen auf Art und Umfang der wahrzunehmenden Aufgaben ergeben.

Nachstehende Abbildung gibt den Altersaufbau der Bevölkerung des Landkreises Jerichower Land mit Ausblick auf das Jahr 2030 wieder:

Wegweiser Kommune

Bevölkerungspyramide 2030

Jerichower Land, Landkreis



Quelle: Statistische Ämter der Länder, Deenst GmbH, ies, eigene Berechnungen
| Bertelsmann Stiftung

Abbildung 7: Bevölkerungsentwicklung Landkreis Jerichower Land

Aus der Betrachtung ergibt sich, dass die Bevölkerung insgesamt weiter zurückgeht. Vom Rückgang ist am stärksten die Altersgruppe zwischen 40 bis 60 betroffen. In der Altersgruppe 60 bis 70 ist mit einer Zunahme zu rechnen. Weniger Bevölkerung bedingt jedoch nicht in demselben Maße ein Rückgang an Aufgaben. So werden sich Aufgabenschwerpunkte verschieben (z.B. weniger Fallzahlen Schülerbeförderung, mehr Fallzahlen Grundsicherung) oder neue Aufgaben hinzutreten oder sich Qualitätsstandards verschieben. Daher ist eine sichere Prognose für die Stellenentwicklung nicht möglich.

Für die Kompensation der altersbedingten Abgänge sind langfristig die entsprechenden Qualifikationsanforderungen zu berücksichtigen. Vornehmlich werden Verwaltungsfachangestellte und Verwaltungsfachkräfte für die gehobene Sachbearbeitung benötigt. Aus Kapazitätsgründen ist die Ausbildung von Verwaltungsfachangestellten und die Entsendung zum Studium öffentliche Verwaltung nur begrenzt möglich (Ausbildung 6-7 Azubis pro Jahr, Studium max. 2 Bewerber pro Jahr). Darüber hinausgehender Personalbedarf ist durch externe Bewerber zu decken. Bisher ist es stets gelungen, die notwendigen Fachkräfte zu gewinnen. Dennoch ist nicht zu verkennen, dass die Rekrutierung und Bindung von Fachkräften immer anspruchsvoller wird und sogenannte weiche Standortfaktoren hierbei eine immer größere Rolle spielen.

Grundsätzlich werden alle zu besetzenden Stellen ausgeschrieben. Die Personalauswahl erfolgt nach dem Prinzip der Bestenauslese. Das Regionalprinzip und das ehrenamtliche Engagement (z.B. Bewerber in der Freiwilligen Feuerwehr) werden ebenfalls gefördert.

Um künftig Mitarbeiterausfälle besser kompensieren zu können, aber auch mit dem Ziel der abwechslungsreichen Gestaltung der Arbeit, soll die Flexibilität des Einsatzes, insbesondere von Verwaltungsfachangestellten, erhöht werden. Dies soll durch gezielte Rotation einzelner Mitarbeiter, insbesondere nach Ausbildung und Studium erreicht werden.

5. Personalentwicklungsmaßnahmen

Im Folgenden wird dargestellt, welche Personalentwicklungsmaßnahmen in der Kreisverwaltung bereits zur Anwendung gelangen, wie diese weiterentwickelt werden bzw. welche neuen Maßnahmen geplant sind.

5.1 Führungskräfte- und Nachwuchsführungskräfte

Unsere Führungskräfte nehmen in der Kreisverwaltung eine Schlüsselrolle ein. Sie tragen viel Verantwortung und sollen Vorbild für alle Mitarbeiter sein. Von ihnen hängt es maßgeblich ab, wie engagiert und motiviert sich ihre Mitarbeiter für die Kreisverwaltung einsetzen. Ihre **Führungs-, Methoden- und Sozialkompetenzen** gilt es individuell weiterzuentwickeln. Sie müssen besonders kommunikationsstark sein und die Potentiale der Mitarbeiter erkennen und sie zielgerichtet entwickeln, um die Ziele der Kreisverwaltung zu erreichen.

Insgesamt sollen die Führungsqualität, die Kommunikation und die Zusammenarbeit so verbessert werden, dass die Führungskräfte jederzeit in der Lage sind, die an sie gestellten Anforderungen heute und in Zukunft zu bewältigen.

5.1.1 Qualifizierung

In regelmäßigen Abständen werden Fachbereichsleiterberatungen durchgeführt.

Einmal jährlich finden Führungskräftebildungen mit allen Führungskräften statt. Auch die Nachwuchsführungskräfte werden in die Führungskräftebildungen einbezogen. Darüber hinaus tragen gezielte Fortbildungen zum Erreichen der o.g. Ziele bei.

5.1.2 Führung auf Probe

Mit der Einführung des TVöD wurde erstmalig das Instrument der Führung auf Probe geschaffen. § 31 TVöD ermöglicht es, Führungspositionen (ab Entgeltgruppe 10) bis zur Gesamtdauer von zwei Jahren zu übertragen. Bei Bewährung erfolgt die Übertragung auf Dauer. Hiermit hat der Arbeitgeber ein wichtiges Instrument zur Flexibilisierung und zur Erprobung von Führungskräften.

Allein im Jahr 2018 wurde in 4 Fällen von der tarifrechtlichen Regelung des § 31 TVöD Gebrauch gemacht. Hier handelt es sich ausschließlich um die Erprobung von Führungskräften aus dem eigenen Mitarbeiterbestand der Kreisverwaltung.

5.1.3 Bewertung und Feedback

Es ist geplant in Ergänzung von jährlichen Beurteilungsgesprächen durch Vorgesetzte auch ein anonymes Feedback von unterstellten Mitarbeitern einzuholen.

5.2 Aus- und Weiterbildung

Die Personalgewinnung durch eigene Ausbildung ist eine wichtige Säule der Personalentwicklung in der Kreisverwaltung. Seit Jahren werden kontinuierlich Verwaltungsfachangestellte in der Fachrichtung Kommunalverwaltung bzw. Kreissekretäranwärter

ausgebildet. Somit kommt die Kreisverwaltung ihrer sozialen und politischen Verantwortung gegenüber jungen Menschen nach. Auch in Anbetracht des demographischen Wandels wird der Ausbildung auch weiterhin ein hoher Stellenwert beigemessen.

Die Kreisverwaltung bildet in jedem Jahr Verwaltungsfachangestellte in der Fachrichtung Kommunalverwaltung als Nachwuchskräfte aus:

Ausbildungsbeginn	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Auszubildende	4	4	4	3	6	6	5	6	7
Kreissekretäranwärter	2	2	2	2	-	-	-	-	-

Abbildung 8: Anzahl der Auszubildenden Verwaltungsfachangestellten und Kreissekretäranwärter

Der Ausbildungsberuf findet im dualen System statt. Aufgrund der hohen Leistungsanforderungen im Ausbildungsberuf ist der LK JL an einer Einstellung von Schülern mit erweitertem Realschulabschluss und Abiturienten interessiert. Teilweise erfolgt auch eine Öffnung für den zweiten Bildungsweg. Die Auswahl erfolgt in einem mehrstufigen Verfahren:

- Vorauswahl nach Zeugnisnoten
- Online-Eignungstest über das Studieninstitut SIKOSA
- Bewerbungsgespräch und Erledigung von Aufgabenkomplexen.

In den vergangenen Jahren hat die Kreisverwaltung alle interessierten Auszubildenden übernommen.

Übernahme/Jahr	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Auszubildende	6	8	4	3	4	4	3	5	5
Kreissekretäranwärter	-	-	2	2	2	1	-	-	-

Abbildung 9: Übernahmen von Auszubildenden seit 2010

Bisher besuchten die Auszubildenden die Berufsschule in Haldensleben. Zum Schuljahr 2018/2019 ist es gelungen, die Ausbildungsrichtung Verwaltungsfachangestellte in der Kommunalverwaltung wieder an den Berufsbildenden Schulen „Conrad Tack“ in Burg zu etablieren. Den Auszubildenden stehen die Ausbildungsleitung sowie bestellte Ausbilder und Ausbildungsbeauftragte zur Seite. Um eine hohe Qualität in der Ausbildung zu erreichen, werden Mitarbeiter qualifiziert und legen die Ausbildereignungsprüfung ab.

Zur Bewusstmachung der gemeinsamen Verantwortung der Ausbildung findet einmal jährlich eine Beratung mit allen Beteiligten statt. Außerdem werden alle Ausbildungsplätze vor Erstellung des neuen Ausbildungsplanes überprüft. Da die Anforderungen an die Mitarbeiter ständig steigen, müssen auch die Ausbildungserfordernisse und -inhalte diesen Anforderungen gerecht werden.

Die kommunalen Spitzenverbände Sachsen-Anhalt haben im Februar 2018 gemeinsam mit der Hochschule Harz eine Initiative gestartet, um qualifizierten Nachwuchs für die verantwortungsvollen Aufgaben in den Verwaltungen der Landkreise, Städte und Gemeinden zu gewinnen. Beginnend mit dem Wintersemester 2018/2019 hat die Kreisverwaltung zwei Mitarbeiter, die zuvor ihre Ausbildung zum Verwaltungsfachangestellten erfolgreich absolviert haben, auf der Basis eines arbeitsrechtsrechtlichen Vertrages zum dualen Studium in der Fachrichtung Öffentliche Verwaltung entsandt. Mit dem Abschluss erwerben

die Absolventen nicht nur den Bachelor of Arts in der Fachrichtung Öffentliche Verwaltung, sondern auch die Laufbahnbefähigung für die Laufbahngruppe 2, 1. Einstiegsamt des allgemeinen Verwaltungsdienstes.

Ziele

- Beibehaltung der Ausbildung von 6 Verwaltungsfachangestellten pro Ausbildungsjahr
- Fortführung des dualen Studiums mit 2 Bewerbern pro Studienjahr
- Erhaltung einer hohen Qualität der Ausbildung durch Qualifizierung der an der Ausbildung Beteiligten und regelmäßigen Austausch hierzu.

5.3 Fortbildung

Die Kreisverwaltung will die benötigten vielfältigen Kompetenzen der Mitarbeiter fördern und stellt dabei das lebenslange Lernen in den Mittelpunkt. Dadurch wird nicht nur die Motivation und Eigenverantwortung gestärkt, sondern auch die Effizienz der Arbeit.

Ziel ist der Erhalt der Leistungsfähigkeit und der Motivation der Mitarbeiter durch eine kontinuierliche persönliche Förderung.

Um höherwertige Aufgaben sachgerecht erfüllen zu können, werden folgende laufbahnbezogene weiterqualifizierende Lehrgänge am SIKOSA angeboten:

- Beschäftigtenlehrgang I
- Beschäftigtenlehrgang II
- Zertifikatslehrgang Kommunalfachwirt/in Bau und Umwelt
- Zertifikatslehrgang Kommunalfachwirt/in Sozialverwaltungsmanagement.

Die Auswahl der Bewerber ergibt sich u. a. in Stellenplangesprächen, durch Anzeige der jeweiligen Führungskraft oder durch Eigeninitiative der Mitarbeiter. Die Fachbereichsleiter werden aufgefordert, eine formlose Stellungnahme zur Eignung und Befähigung unter Beachtung der fachlichen Leistung und des dienstlichen Verhalten der Mitarbeiter zu erstellen.

Jährlich werden, je nach Bedarf, 1 bis 2 Plätze für die o. g. Lehrgänge eingeplant. Die Auswahl der Teilnehmer erfolgt grundsätzlich auf der Basis eines persönlichen Gespräches, der Bewertung des direkten Vorgesetzten und eines Online-Eignungstests über das SIKOSA.

Von den derzeitigen Führungskräften wurden 13 Beschäftigte in der Kreisverwaltung ausgebildet und qualifiziert.

5.4 Erhaltung der Work-Life-Balance

Wer arbeitet, steht vor der schwierigen Aufgabe, Beruf und Privatleben miteinander in Einklang zu bringen. Die Thematik der Work-Life-Balance hat für die Einzelperson je nach Lebensalter und Lebenssituation andere Schwerpunkte. Dabei werden zwischen den einzelnen Generationen deutliche Unterschiede in der Einstellung zur Work-Life-Balance beobachtet.

Die Förderung der Work-Life-Balance durch verschiedene Maßnahmen der Personalentwicklung trägt maßgeblich zur Mitarbeitermotivation bei und dient zudem der Verringerung der Mitarbeiterfluktuation. Hierzu gehören auch Maßnahmen, die ein vorzeitiges Ausscheiden ermöglichen.

5.4.1 Flexible Arbeitszeitgestaltung

Flexible Arbeitszeitgestaltung bringt Vorteile für die Mitarbeiter. So können Familie und Beruf besser vereinbart, Flexibilität im Alltag erreicht und Möglichkeiten zum Stressausgleich besser genutzt werden.

Hierfür bietet die derzeit gültige Dienstvereinbarung über die Regelung der Arbeitszeit bereits vielfältige Möglichkeiten:

- gleitende Arbeitszeit
- Gleitzeitarbeitsrahmen von Montag bis Donnerstag von 6:00 Uhr bis 19:00 Uhr, Freitag von 6:00 Uhr bis 16:00 Uhr
- 40 Mehrstunden möglich; < 40h Kappung zum 1. April jeden Jahres
- Ausgleich von Mehrarbeitszeit an 14 Tagen im Jahr, 16 Tage im Jahr für Mitarbeiter mit mind. einem Kind unter 12 Jahren oder einem sonstigen pflegebedürftigen Angehörigen.

Durch die Möglichkeiten der flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit darf die Funktions- und Arbeitsfähigkeit der einzelnen Bereiche nicht beeinträchtigt werden. Die Vorgesetzten tragen die Verantwortung für die organisatorische Umsetzung.

5.4.2 Freistellungen, Sonderurlaub, Sabbatical

Auch andere tarif- und beamtenrechtliche Möglichkeiten zur flexiblen Gestaltung von Arbeitszeit bzw. Ermöglichung von Freistellung werden auf Antrag der Mitarbeiter eingeräumt, sofern dienstliche Belange nicht entgegenstehen. Freistellungen zur Pflege von Familienangehörigen auf der Grundlage des TVöD, Familienpflegezeitgesetzes u.a. wurden und werden gewährt. Derzeit befinden sich vier Mitarbeiter im Sonderurlaub, um ein Studium zu absolvieren. Ein Mitarbeiter wird in 2019 ein Sabbaticaljahr in Anspruch nehmen.

5.4.3 Teilzeit, Teilzeit in der Elternzeit

Die Kreisverwaltung unterstützt und fördert Teilzeitarbeitsmodelle. Im Rahmen der tarif- und beamtenrechtlichen Regelungen wird den Mitarbeitern auf Antrag Teilzeit gewährt. Nachstehende Aufstellung bildet die Anzahl der Teilzeitarbeitsverhältnisse der Mitarbeiter zum Stichtag 30.06. eines jeden Jahres ab.

Teilzeit	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
tariflich Beschäftigte	104	93	82	75	75	90	94
Beamte	4	2	3	4	2	2	1

Abbildung 10: Aufstellung Teilzeit tariflich Beschäftigte und Beamte

5.4.4 Telearbeit

Die Telearbeit ermöglicht ebenfalls eine größere Flexibilität in organisatorischer, räumlicher und zeitlicher Hinsicht für Arbeitgeber und Mitarbeiter. Für die Mitarbeiter entfällt das tägliche Pendeln zwischen Wohn- und Arbeitsstätte. Dies führt zu einer Zeit- und Kostenersparnis bei den Mitarbeitern. Außerdem können die Mitarbeiter ihren Beruf individueller mit dem Familienleben vereinbaren, da sie die Möglichkeit erhalten, eigenverantwortlicher und selbstständiger zu arbeiten.

Arbeitgeber und Personalrat haben sich zu Beginn des Jahres 2018 auf den Abschluss einer vorläufigen Dienstvereinbarung zur Durchführung von alternierender Telearbeit und die

Einführung einer Pilotphase geeinigt. Nach Auswertung der Pilotphase und Bereitstellung der Haushaltsmittel ist die Einführung der alternierenden Telearbeit für 2019 vorgesehen.

5.4.5 Vorzeitiger Ausstieg aus dem Arbeitsleben bzw. Weiterbeschäftigung

Mit der Vereinbarung von Altersteilzeit (ATZ) soll ein gleitender Übergang in den Ruhestand ermöglicht werden. Für die tariflich Beschäftigten gilt der Tarifvertrag zu flexiblen Arbeitszeitregelungen für ältere Beschäftigte (TV FlexAZ). Dieser ist zunächst bis 2020 gültig. ATZ können tariflich Beschäftigte in Anspruch nehmen, die das 60. Lebensjahr vollendet haben und innerhalb der letzten fünf Jahre vor Beginn der ATZ mindestens 1080 Kalendertage in einer versicherungspflichtigen Beschäftigung nach dem SGB III gestanden haben. Das Altersteilzeitarbeitsverhältnis muss sich zumindest bis zu dem Zeitpunkt erstrecken, ab dem eine Rente wegen Alters beansprucht werden kann.

Der Anspruch auf Altersteilzeit ist ausgeschlossen, wenn und solange 2,5 v.H. der tariflich Beschäftigten von einer Altersteilzeitregelung Gebrauch machen. Bis zum September 2017 war diese Quote im Wesentlichen durch Altverträge ausgeschöpft. Die Quote ist jährlich neu zu berechnen. Für 2018 lag die Quote bei 13 tariflich Beschäftigten.

Für die Beamten sieht das Landesbeamtengesetz des Landes Sachsen-Anhalt keine Regelung zur Altersteilzeit vor.

Bei dem Wunsch der vorzeitigen Inanspruchnahme einer Altersrente (nicht Regelaltersrente) werden mit den Mitarbeitern Aufhebungsverträge geschlossen. Beamten wird auf Antrag der vorzeitige Ruhestand ermöglicht.

Nachstehende Tabelle gibt die Anzahl der Mitarbeiter in ATZ und die Fälle der vorzeitigen Beendigung wieder:

Abgänge	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Mitarbeiter in ATZ	8	17	10	22	6	8	8
Ruhestand auf Antrag	-	3	-	4	6	2	1
Aufhebungsvertrag	1	1	6	12	4	7	9

Abbildung 11: Aufstellung über vorzeitige Beendigung des Arbeitsverhältnisses bzw. Inanspruchnahme Ruhestand auf Antrag

Aber auch Wünsche der Mitarbeiter auf Weiterbeschäftigung nach Eintritt der Regelaltersrente werden berücksichtigt, so hierfür betriebliche Erfordernisse bestehen (bisher 2 Fälle). Auch wurde einvernehmlich mehrfach von dem Hinausschieben des Ruhestandes Gebrauch gemacht.

5.5 Betriebliches Gesundheitsmanagement

Das betriebliche Gesundheitsmanagement ist die Gestaltung von betrieblichen Prozessen und die planvolle Organisation mehr oder weniger komplexer betrieblicher Gesundheitsdienstleistungen zum Zwecke der Erhaltung und zum Ausbau der Arbeitsbewältigungsfähigkeit der Mitarbeiter. Das Gesundheitsmanagement hat folgende Elemente:

- Eingliederungsmanagement
- betriebsärztliche Dienst
- Arbeitsschutzausschuss
- Gefährdungsbeurteilungen

- Bestellung, Aus- und Weiterbildung von Ersthelfern, Sicherheitsbeauftragten und Brandschutzbeauftragten
- Arbeitsmedizinische Pflicht- und Vorsorgeuntersuchungen
- Arbeitsplatzgestaltung
- Berücksichtigung der Belange besonderer Personengruppen (z. B. Schwangere)

Zum anderen gibt es das freiwillige betriebliche Gesundheitsmanagement. Dieses kann über Sportangebote, Gesundheitstage, Impf- und Massageangebote sehr vielseitig sein. Es ist beabsichtigt, regelmäßig Maßnahmen des freiwilligen Gesundheitsmanagement in den Arbeitsalltag der Mitarbeiter zu implementieren. Das aktive Gesundheitsbewusstsein der Mitarbeiter soll erhöht werden.

Auch die Führungskräfte sollen durch „gesundes Führen“ dazu beitragen, dass sie achtsam gegenüber ihren Mitarbeitern sind und gesundheitsgefährdende Faktoren und Einflüsse erkennen, minimieren bzw. ausschließen.

5.5.1 Freiwilliges betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

Bisher wurden Einzelmaßnahmen im BGM durchgeführt, wie Gesundheitstage mit der Krankenkasse, die Möglichkeit der Inanspruchnahme von Massagen und Sportangebote in der Pause.

Künftig soll noch mehr Wert auf die Aufgabenerfüllung im rechtlich vorgeschriebenen Gesundheitsmanagement gelegt werden. Ziel ist es, Struktur und Kontinuität im freiwilligen Gesundheitsmanagement zu erreichen. Hierzu ist im Stellenplan 2018 eine halbe Stelle Sachbearbeiter Arbeitsmedizinischer Dienst/BGM geschaffen worden.

5.5.2 Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

Gemäß § 167 SGB IX ist der Arbeitgeber zur Einleitung eines Eingliederungsverfahrens verpflichtet, wenn Mitarbeiter länger als 6 Wochen oder wiederholt arbeitsunfähig erkranken. Die Betroffenen erhalten ein Gesprächsangebot. Um das BEM mit mehr Kontinuität und Struktur durchzuführen, ist beabsichtigt, hierzu eine Dienstvereinbarung mit dem Personalrat zu schließen.

5.5.3 Förderung der Beschäftigung behinderter Menschen

Nach § 71 SGB IX haben Arbeitgeber auf wenigstens 5 v.H. der Arbeitsplätze schwerbehinderte Menschen im Sinne des § 73 SGB IX zu beschäftigen. Diese Anforderung wurde in der Kreisverwaltung in den zurückliegenden Jahren, wie aus nachstehender Aufstellung ersichtlich ist, stets erfüllt und soll auch in den kommenden Jahren erfüllt werden.

Schwerbehinderte/Gleichgestellte	2013	2014	2015	2016	2017
Anzahl (Stichtag 31.12.d. Jahres)	38	35	32	33	33

Abbildung 12: Aufstellung Schwerbehinderte/Gleichgestellte

Ziel der Förderung behinderter Mitarbeiter ist es, krankheits- bzw. behinderungsbedingte Nachteile auszugleichen, um die Teilhabe am Arbeitsleben mit gleichen Rechten und Pflichten, Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten möglich zu machen.

Dazu sind die Arbeitsbedingungen dieser Mitarbeiter so zu gestalten, dass behinderungsbedingte Nachteile ausgeglichen werden. Es gilt die Leistungsfähigkeit, Motivation und berufliche Entwicklung dieser Mitarbeiter zu fördern. In den vergangenen

Jahren wurden zur Schaffung von Arbeitserleichterungen Fördermittel für die Einrichtung behindertengerechter Arbeitsplätze in Anspruch genommen.

5.6 Leistungsanreize, Motivationsförderung, Mitarbeiterbindung

Einen positiven Einfluss auf das Arbeitsverhalten und die Motivation der Mitarbeiter haben entsprechende Leistungsanreize, die sowohl materieller als auch immaterieller Natur sein können. Diese müssen gerecht und transparent zur Anwendung gebracht werden und erfordern eine hohe Verantwortung der Führungskräfte.

5. 6.1 Leistungsorientierte Bezahlung (LOB)

Seit 2013 wird das tarifvertragliche Leistungsentgelt nicht mehr pauschal, sondern auf der Grundlage einer Dienstvereinbarung gezahlt. Die Dienstvereinbarung ist fortlaufend weiterentwickelt worden, zuletzt im Jahr 2017. Es ist gelungen, das System zu verbessern und zu verfeinern und die zur Verfügung stehenden Mittel leistungsgerechter zu verteilen. Ziel ist es, das Leistungsprinzip stärker durchzusetzen, um besondere Leistungen auch finanziell anzuerkennen. Dabei sollen einheitliche Bewertungsmaßstäbe durch alle Führungskräfte angewendet werden.

5.6.2 Mitarbeitergespräche

Mitarbeitergespräche sind ein wichtiges Instrument bei der Personalentwicklung. Sie geben die Möglichkeit des Austausches zu verschiedenen Themen, wie Leistung, Beurteilung, Zielerreichung, Qualifizierung, Perspektiven, berufliche Entwicklungsmöglichkeiten, Feedback, Verbesserung des Arbeitsablaufes und vieles mehr. Allen Mitarbeitern wird jährlich (ggf. im Rahmen der Beurteilung für das leistungsorientierte Entgelt) ein Gespräch angeboten. Führungskraft und Mitarbeiter sollen das Gespräch nutzen, um daraus positive Synergien für die Personalentwicklung zu ziehen.

5.4.3 Anerkennung und Wertschätzung

Zur Leistungsanerkennung gehört es auch, einfach mal „Danke“ zu sagen oder seine Wertschätzung und Anerkennung zum Ausdruck zu bringen.

So ist es üblich, dass besondere Leistungen, wie z. B. Abschluss von Fortbildungen mit Prüfung (Ausbildungs- und Studienabschlüsse, B I-, B II- Lehrgänge, Zertifikatslehrgänge) oder der Abschluss eines Projektes oder die Überwindung von außergewöhnlichen Arbeitsbelastungen besonderes gewürdigt werden. Dies kann durch eine Gratulation im Rahmen der Fachbereichsleiterberatung oder durch ein einfaches Dankeschön des Vorgesetzten erfolgen. Für die entsprechende Außenwirkung wird bei Einverständnis durch die Veröffentlichung im Intranet oder auf der Internetseite der Kreisverwaltung gesorgt.

Auch werden 25- und 40- jährige Dienstjubiläen regelmäßig von der Dienststelle und dem Vorgesetzten gewürdigt und bei der Gelegenheit die Anerkennung und Wertschätzung zum Ausdruck gebracht.

5.6.4 Teambildung

Die Kreisverwaltung fördert die Teambildung. So werden die Mitarbeiter einmal im Jahr für 3 Stunden freigestellt, um an einer teambildenden Maßnahme teilzunehmen. Mittlerweile haben sich die teambildenden Maßnahmen fest etabliert und gehören zur Kultur der Kreisverwaltung. Auch das Hoffest ist zu einer liebgewonnenen Tradition geworden. Zur Teambildung tragen auch die Weihnachtsfeiern bei.

5.6.5 Sonstige Vergünstigungen

Als Arbeitgeber will die Kreisverwaltung die Mitarbeiter, die ihren Arbeitsplatz mit öffentlichen Verkehrsmitteln erreichen, unterstützen. Im Rahmen der Möglichkeiten bietet die Kreisverwaltung bei Vorlage der Voraussetzungen ein Jobticket an, welches gegenüber dem Normalpreis günstiger ist.

Außerdem bestünde für Mitarbeiter bei Bedarf die Möglichkeit, ermäßigte Leistungen der Kreisvolkshochschule, der Kreismusikschule und des Kreismuseums in Anspruch zu nehmen.

6. Schlussbemerkungen

Die im Vorwort dargestellten Herausforderungen unserer Zeit erfordern eine vorausschauende Personalpolitik und Strategien für deren Bewältigung.

Die aufgezeigten Maßnahmen der Personalentwicklung sind keine abschließenden Lösungen auf die o. g. Entwicklungen, sondern bieten die Möglichkeit, die Effizienz der Kreisverwaltung durch einen verbesserten Einsatz der vorhandenen Mitarbeiter, ausgerichtet an den individuellen Entwicklungspotentialen, zu steigern und diese entsprechend ihrem jeweiligen Potential zu fördern und zu motivieren.

Hierfür sind regelmäßige qualifizierte Personalgespräche zu führen.

Die Effektivität und Effizienz einzelner Maßnahmen und Projekte sind zudem immer wieder im Sinne eines nachhaltigen Qualitätsmanagements zu hinterfragen. Daher ist in regelmäßigen Abständen zu prüfen, welche Ziele verwirklicht werden konnten und ob und inwieweit es ggf. einer Nachsteuerung bedarf.

7. Redaktionelle Anmerkungen

Soweit in diesem Konzept jeweils nur die männliche Form genannt wird, so erfolgt dies allein auf Grund der besseren Lesbarkeit. Selbstverständlich sind immer die männliche, weibliche und diverse Form gemeint. Der Begriff „Mitarbeiter“ umfasst die tariflich Beschäftigten sowie die Beamten der Kreisverwaltung.